Gestion de projet

Avec des exemples sur la création et le développement d'entreprise

Parties 2/3

Olivier Verrièle - V1 : janvier 2010 – MAJ : 6 avril 2010

Gestion de projet

Partie 2 – aujourd'hui !

Eléments clefs d'un projet

Rappel, un projet c'est…

- **Un projet est …**
  - Une **suite d'actions** délimitées dans le temps
  - Et dont le **coût** est fixé à l'avance
  - En vue de produire un **résultat spécifique** (produit, service ou nouvelle organisation)
  - Et géré par une **organisation** mise en place spécialement pour cela

⇨ **Un projet existe pour apporter un plus à l'entreprise**

⇨ **Il peut avoir comme objectif de créer une entreprise**

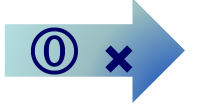
⇨ **C'est la composante :**
  - D'une réalité (existante)
  - De besoins (fonctionnels)
  - Et d'une idée (créatrice)

Quelques définitions utiles pour la suite…

- **Livrable**
  - Document qui résulte de l'achèvement d'une étape ou d'un chantier
  - Peut être mis à jour de manière régulière
  - Exemples : L'Expression des Besoins, l'étude de marché, le questionnaire clients

- **Réalisation**
  - Ce qui est réalisé dans le cadre du projet (un produit ou un service ou une partie d'entre eux)
  - Dans la sémantique « projet », elle est aussi appelée **livrable**

- **Jalons**
  - Date buttoir d'achèvement d'un évènement clef du projet ; exemples :
    - Production d'un livrable
    - Fin des tests
  - Aussi, la fin d'une phase, donc la date pour faire le point et d'engager la phase suivante
  - Permet de bien structurer le projet dans le temps
  - Dans le cadre du planning, les jalons limitent le début et la fin de chaque phase et servent de point de synchronisation « livrable »



Gestion de projet, plan du cours

…/…

2. **Introduction à la gestion de projet**
3. **Eléments clefs d'un projet (2ème cours)**
   - Les équipes, leur organisation
   - La communication lors d'un projet et le tableau de bord
   - La documentation d'un projet
   - Gérer les imprévus

Aujourd'hui

4. **Déroulement d'un projet étape par étape (4ème cours)**

Conclusion (3ème cours)

Ce cours fournit une boîte à outils ou livrables adaptables selon le projet

Contact : overriele@noos.fr

Sommaire pour aujourd'hui



Les équipes et leur organisation

Equipe : le bon, la brute et le truand ? (1/5)

- **Le(s) sponsor(s)**
  - C'est qui ? :
    - le Dirigeant d'une entreprise
    - le Responsable opérationnel d'un département
    - le Responsable de la stratégie
    - …Il y a en fait souvent un « mix » de plusieurs dirigeants
    - En résumé, le commanditaire(s) du projet, **celui qui paye**
    - Et pour la création d'entreprise : le créateur

  → Pour votre projet de création : c'est vous !
  - Rôle :
    - Fixe l'objectif du projet
    - Donne des orientations
    - Alloue les ressources
    - S'assure de l'adéquation des résultats du projet à sa demande

Equipe : le bon, la brute et le truand ? (2/5)

- **La maîtrise d'ouvrage (MOA) :**
  - C'est qui ? Souvent des opérationnels assistés de spécialistes de la gestion de projet
  - Rôle :
    - Définir les besoins (les objectifs détaillés du projet)
    - Accompagner les techniciens et choisir des solutions
    - Préparer des cas de tests fonctionnels pour vérifier que les développements / paramétrages effectués par la maîtrise d'oeuvre fonctionnent
    - Piloter le projet : suivre les coûts, les délais et l'adéquation des livrables… à travers le **tableau de bord**
  - Qui est le responsable de la maîtrise d'ouvrage ?
    - Le Responsable de la MOA mais beaucoup d'autres titres sont utilisés…
    - Chef de projet (Terme utilisé dans ce document) ou Responsable de projet ou Directeur de projet ou Manager de projet
  - Pour une création d'entreprise : le créateur est à la fois sponsor et chef de projet

①

Equipe : le bon, la brute et le truand ? (3/5)

- **La maîtrise d'œuvre (MOE) :**
  - C’est qui ? Un service de l’entreprise et / ou un sous-traitant
  - Rôle :
    - Prend connaissance des besoins exprimés et tache d'y répondre
    - Rédige un dossier de réponse aux besoins, nommé cahier des charges technique (CDC technique) ou dossier de paramétrage ou encore dossier de conception générale
    - Se charge de faire la mise en œuvre : le développement et la réalisation (les développements / paramétrages pour un projet informatique)
    - Travaille en étroite collaboration avec la MOA
  - Exemple de MOE : un webmaster qui développe votre site Internet
  - Qui est le responsable ? Le Chef de Programme ou Responsable de la MOE, en charge de recruter et d’animer l’équipe

Contact : overriele@noos.fr

Equipe : le bon, la brute et le truand ? (4/5)

- **Les Assistances MOA et MOE :**
  - Lorsqu'il y a une Assistance MOA, le rôle de la MOA est divisé en deux :
    - Maîtrise d'ouvrage : définition des besoins, validation des livrables
    - Assistance Maîtrise d'ouvrage ou Project office : suivi des plannings, budgets et animation du projet
  - Lorsqu'il y a une Assistance MOE, le rôle de la MOE est divisé en deux :
    - Assistance Maîtrise d'œuvre : Interprétation de l'Expression des Besoins, accompagnement à la réalisation
    - Maîtrise d'œuvre : Réalisation
- **Plus le projet est important,**
  - Moins le Chef de projet est un **technicien spécialiste** de l'objet du projet ; mais, un professionnel de la gestion de projet
  - Il s'appuiera alors sur des techniciens.

Contact : overriele@noos.fr

Equipe : le bon, la brute et le truand ? (5/5)

- **Project Office :**
  - De plus en plus, le pilotage du projet (organisation des Comités et réunions) est pris en charge par une équipe nommée Project Office
  - Elle limite dans certain cas son rôle qu'au suivi de l'avancement du projet
- **Equipes externes :**
  - Il est souvent fait appel à des ressources externes
    - Pour la gestion de projet : consultants spécialisés dans le conseil en organisation
    - Pour la réalisation :
      - SSII -Société de Services en Ingénierie Informatique- pour des développements informatiques
      - Web Agencies pour la technologie Internet
      - Editeurs de logiciels
  - Avantage : elles sont 100% orientées projet, ce qui n'est pas toujours le cas des ressources internes

①

La gouvernance…

- **La gouvernance c'est qui décide quoi et comment**

- **Mise en place de la gouvernance**
  - Des Comité de projet ? Tous les combiens ? Avec qui ?
  - Qui valide quoi ?
    - Telle décision → le sponsor
    - Telle décision → le chef de projet
    - …
  - Des réunions de projet ? Tous les combiens ? Avec qui ? Pourquoi ?
  - Des groupes de travail ? Tous les combiens ? Avec qui ? Sur quel sujet ?

- **Note de cadrage (exemple page suivante)**

La gouvernance… Note de cadrage
Réf. : L08

Exemple…

- **La note de cadrage n'est pas émise pour tous les projets**
- **Contenu :**
  - Reprend les principaux éléments de la Lettre de mission (L01) et les complète
  - Fixe l'organisation du projet
  - Indique le processus de validation et de prise de décision

Logo de l'entreprise	**Projet 'Nom du projet'** **ETAPE OU CHANTIER : XXX** Note de cadrage	REF. : L08 – XXX - XXX DATE 1ÈRE VERSION : OCT. 08 MAJ : 18/01/10 VERSION N° : 1 PAGE : 80/1

Objet :	**Note de cadrage du projet XXX présentée au comité du xxx**
Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l'ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX, [bien indiquer l'ensemble des coordonnées] XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : ☒	Travail ❑ / Terminé le xx ❑ / Validé le xx ❑

① Le projet

- Objet du projet : rappel en quelques mots
- Facteurs déclencheurs du projet (internes et externes)
- Contexte : politique (articulation avec d'autres projets ?), technique, humain (réorganisation ? besoins de formations ? Recrutement ?) et concurrentiel
- Déjà réalisé : ce qui a été déjà fait, indiquer si un projet similaire a été tenté et a échoué
- Objectifs : résultat (produit, service) livrable à la fin du projet, fonctionnalités à mettre en place, performance attendue
- Date de fin prévue, principales étapes
- Contraintes : date, coûts, qualité, réglementaires, clients (demande particulière)
- Adéquation Objectifs / contraintes en terme de Résultats attendus, coûts et délais. Si nécessaire, proposer des arbitrages

② Composition des équipes

- Lister les équipes et/ou mettre l'organigramme (L06)
- Des précisions sur l'organisation des équipes, des responsabilités spécifiques et leur localisation peuvent êtres fournies.
- Il est conseillé de mettre en place une mail-list (L07)

③ Suivi du projet et validation des décisions

- Comité de pilotage : composition, tous les combiens (minimum) ou à quelles occasions (fin d'étape par exemple)
- Comité de chantier (si) : composition, tous les combiens (minimum) ou à quelles occasions (fin d'étape par exemple)
- Décisions : préciser clairement qui prend les décisions et lesquelles (fixer des limites)



Contact : overriele@noos.fr

Bien s'entourer…

- **Choisir entre :**
  - Personnes externes → à la fin du projet nous n'aurons plus besoin d'elles
  - Personnes internes → à la fin du projet, elles peuvent prendre un rôle opérationnel

  → Pour les sujets techniques, trouver des **experts**
- **Se mettre d'accord sur le profil des personnes à recruter**
  - Des spécialistes de la gestion de projet
  - Des techniciens, …
  - Concertation entre le sponsor, chef de projet
- **Construire un budget (L03) en Emploi Temps Plein (ETP) ➔ voir le chapitre sur la planification**
- **Clarifier le rôle de chacun → émettre des fiches de poste**

Contact : overriele@noos.fr

Bien s'entourer…
La fiche de poste
Réf. : L04

Exemple…

- **La fiche de poste est utilisée**
  - Afin de recruter → indiquer qui contacter pour poser candidature
  - En interne afin de notifier le rôle d'un collaborateur
  - A accompagner d'un organigramme

Logo de l'entreprise	**Projet 'Nom du projet'** **ETAPE OU CHANTIER : XXX** [titre fiche de poste]	REF. : L04 – XXX - XXX DATE 1ÈRE VERSION : OCT. 08 MAJ : 03/01/10 VERSION N° : 1 PAGE : 75/1

Nous avons le plaisir de nommer [Nom Prenom] en tant que [poste] au sein du [Département / Direction]. Il sera en charge de [en résumé, sa mission] (*).

Ou

Afin de mener un projet de [en résumé la description du projet détaillé dans la partie « Missions/ Activités »], la société [nom], département [nom] recherche [en résumé, sa mission] (**)

Nom (*)		**Prénom** (*)		**Contact**
Date de prise de fonction		**Rattachement hiérarchique** (*)		
Classification (*)		**Rattachement fonctionnel** (*)		

Pouvoir de décision (*)	
Pouvoir de validation (*)	

Fonctions

[Il est indiqué ici la mission principale (ses principaux rôles)]

Au sein du département / ou service / ou équipe projet xxxx, le titulaire du poste participe aux différents travaux xxx, dont la finalité est de s'assurer du xxxx.

Missions / Activités

[Il est indiqué ici les activités assumées de la personne recherchée ou annoncée]

Dans le cadre d'un travail en équipe, le titulaire du poste réalise, les travaux suivants:

- xxx.

Profils et compétences (**)

Profil requis :

- Formation de type Bac +x, suivie d'une première expérience dans xxx
- Goût pour le travail en équipe
- Rigueur et dynamisme
- Connaissance de l'anglais financier
- Maîtrise du tableur Excel

Connaissances supplémentaires appréciées :

- Connaissance des xxx
- Connaissance du système informatique xxx

Lieu de travail

Immeuble xxx

①

Bien s'entourer… L'organigramme
Réf. : L04

Exemple…

Logo	Nom Projet	Organigramme
	Etape ou nom du chantier (si)	Réf.: **L06** - XX
	Organigramme : Point d'avancement au 15 décembre 20XX présenté au Comité de Pilotage [Tout titre que vous souhaitez]	Red.: Votre nom

MAJ: 25/01/2008

BO & marchés
M. XX
23

Autres départements non concernés par le projet

Secrétaire
M. XX

Responsable Back-Office Marchés
M. XX

15
BO
M. XX

Titres
M. X
5
M. X
M. X
M. X
M. X

Autres op.
M. X
5
M. X
M. X
M. X
M. X

Contrôles
M. X
3
M. X
M. X

Conventions (1)
M. X
1
X

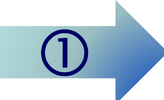
6
Comptabilité
M. XX

Rappro / Arrêtés BAFI
M. XX
1

Rappro / Arrêtés
M. XX
1

Automatisation
M. XX

Résultat
M. X
M. X
M. X
3



Contact : overriele@noos.fr

L'attitude qu'il faut…

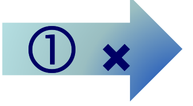
- **L'ambiance dans l'équipe projet est primordiale**
  - Elle est le gage de la motivation de chacun
  - Le chef de projet a un rôle clef pour la créer
  - Une collaboration efficace entre MOA et MOE est un facteur clef de réussite
- **Attitude favorisant la bonne ambiance**
  - Etre positif
  - Favoriser l'intégration des nouveaux par la formation
  - Avoir un management adaptatif
  - Organiser : description des postes de l'équipe projet et organigramme
  - Faire barrière entre la pression subie de l'extérieur et ses relations avec l'équipe projet
  - Eviter le consensuel
    - Mais créer les conditions d'un conflit constructif
    - Basé sur la discussion et l'acceptation par les uns et les autres du droit de s'exprimer

①

Personnes clefs lors d'une création d'entreprise

- **Structures d'accompagnement**
  - Boutiques de gestion
  - Junior entreprise des écoles de commerce
  - Conseiller des CCI
  - …
- **Experts :**
  - Comptable
  - Web Master
  - …
- **Les proches**
- **Site de l'APCE**

Contact : overriele@noos.fr





La communication lors d’un projet et le tableau de bord

Pourquoi et comment communiquer ? (1/2)

- **La communication est primordiale dans un projet**
  - Pour couper court à la rumeur
  - S'assurer en permanence que le message soit bien passé
  - Soigner la forme
- **Faire un plan de communication → uniquement pour les gros projets**
- **En général, la communication d'un projet…**
  - S'inscrit dans le planning global du projet
  - S'appuie sur :
    - Un enchaînement de réunions (page suivante)
    - La mise à jour des Tableaux de bord (L13, page suivante)
    - Eventuellement une réunion (ou manifestation) de lancement et une réunion de clôture
    - L'utilisation d'un Intranet et d'une e-mail liste
- **Le chef de projet doit toujours maîtriser la communication (validation, suivi du planning)**

Contact : overriele@noos.fr

Pourquoi et comment communiquer ? (1/2)

Réu-nion	Steering committee	**Comité de projet** (Par sujet) (validation d'une étape, organisation des tests, …)	**Réunion de travail** (Par sujet) (organisation des tests, …)
Quoi	• Avancement global • Budget • Blocages et risques majeurs • Décisions	• Suivi de l'avancement • Blocages rencontrés • Gestion des ressources • Validation de documents	• Echange d'informations techniques • Proposition de solutions
Qui	• Directeur Général Adjoint • Responsable de la stratégie • Responsable marketing • Responsable MOA • Responsable Industriel	• Responsable MOA • Responsables Chantiers • Responsable MOE • Techniciens selon le besoin	Selon les besoins : • Membres de la MOA • Membres de la MOE • Experts internes ou externes
Quand	Tous les 15 jours ou mois	Toutes les semaines ou 15 jours	Selon besoins
Support	Diffusion aux membres du comité : • Présentation PowerPoint (avant le comité) • Planning / tableau de bord • Budget Diffusion large : Compte-rendu	Diffusion aux membres du comité : • Présentation PowerPoint (avant le comité) • Planning détaillé • Fiche décision Diffusion large : Compte-rendu	Diffusion aux personnes concernées : notes techniques, compte-rendu, …

②

Contact : overriele@noos.fr

Le tableau de bord (1/5)

- **Le tableau de bord, c'est quoi ?**
  - Permet de donner des informations sur l'avancement du projet
  - Pour un projet important…
    - Un tableau de bord global et synthétique pour l'ensemble du projet
    - Et des tableaux de bord pour chaque sous-partie
  - Le planning peut être une partie du tableau de bord
  - Mises à jour :
    - avant les Comités de pilotage du projet
    - mais aussi à une échéance régulière (par exemple tous les vendredis)
  - S'accompagner d'une présentation que le Chef de projet commentera lors du Comité
- **Contenu du tableau de bord**
  - Avancement du projet
  - Les problèmes rencontrés et / ou points bloquants
  - Les ressources utilisées
  - Les décisions à prendre

②

Le tableau de bord (2/5)

- **Le suivi des ressources humaines utilisées par le projet :**
  - Ou suivi du « plan de charge »
  - Chaque mois ou chaque semaine : sortir la consommation en Jour * Hommes (JH) ou Emploi Temps Plein (ETP)
  - Permet de suivre en JH ou ETP ce qui reste à faire (RAF)
  - Calcul : s'il faut 4 jours pour réaliser une tâche, que nous disposons de 2 personnes à temps plein; il faudra 2JH ou 2ETP

- **Malgré l'utilité de cet outil de suivi… une création d'entreprise s'accompagne rarement de son utilisation**

Contact : overriele@noos.fr

Logo de l'entreprise	Nom projet	REF :	L01 CREA FEUILLE DE ROUTE.DOC
	RÉALISATION DU PLAN D'AFFAIRES	PAGE :	1/1 – V1 Décembre 2008
	Feuille de route du projet	MAJ :	27/02/10

Depuis début 20xx, Joséphine B et Christophe P réalisent le plan d'affaires d'une xxx. Ce document est la feuille de route du projet de création de la société « xxx ». Il indique nos objectifs communs, le planning et nos engagements.

Objectifs

Description de la marque ou du produit ou du service : apport pour le consommateur ; spécificité ; positionnement dans le marché/ concurrents ; prix pratiqués ; …

Lancement par xxx : lancé par étapes ou en une fois….

Création de la société : il est prématuré de fixer le capital nécessaire au lancement. Cependant, il est dors et déjà déterminé un principe de répartition du capital à 50% + 1 part au minimum pour Joséphine B et comme second actionnaire Christophe P avec 33% + 1 part.

Planning général et avancement

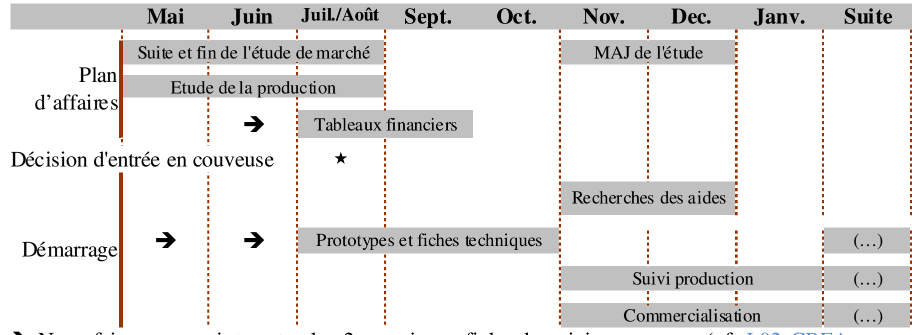
Principales étapes :

- Terminer l'étude du plan d'affaires d'ici xxx,
- Entrée en couveuse à l'été xxx,
- Commercialiser les premiers produits en septembre xxx.

XXX.

Avancement

L'étude de marché est avancée à XXX% (cf. chapitre suivant), l'étude de la production à XXX% et les tableaux financiers restent à faire.



➔ Nous faisons un point toutes les 2 semaines ; fiche de suivi en annexe. (cf. L02 CREA Planning et plan d'actions ou T04 Todo List)



Rôles respectifs

XXX.

Intervention d'acteurs externes (experts) :

Leur nom ; rôle ; objectif précis et budget de leur intervention ; quand.

Budget du projet

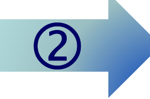
Avant la création de la société, nous estimons le budget à avancer à : xxx€ (détail en annexe)

Il est financé à :

- 51% par Joséphine B,
- 49% par Christophe P.

Signatures :

Joséphine B — Christophe P



Contact : overriele@noos.fr

Comment communiquer ?
Le tableau de bord (4/5)
Réf. : L13

Exemple…

N° Action	Libellé de l'action	Points à suivre	QUI	ROV	Fin prévue
000	**Mes motivations** *Moi + xxx*	• Identifier mes valeurs • En discuter avec xxx • Décider de se lancer dans la création et sous quelles conditions	Créateur	○○◎	✓ 15 fev
A 010	**Description de l'idée et test** *Moi*	• Description sommaire de l'idée (le produit, le marché, la fabrication.) • Confronter cette idée à plusieurs personnes ciblées		○◎○	28 fev
A 020	**Décision de lancement** *Moi*	• Construire une version « 0 » du SWOP • Décision		○○◎	3 mars
B 010	**Etude de marché - recrutement** *Moi*	• Recruter des étudiants de l'IUT de Bobigny en projet tutoré		○○◎	5 mars
B 020	**Etude de marché** *Moi + étudiants*	• Concurrents • Réglementation • Distribution • Etude d'implantation • Etude clients		○○◎	31 mars
xxx	**xxx**	•			

②

Contact : overriele@noos.fr

Comment communiquer ?
Le tableau de bord (5/5)
Réf. : L13

Un autre exemple…

La suite de ce document donne 3 exemples de tableau de suivi / et ou plan d'actions.

Planning général	du 22 au 26 mars					du 29 mars au 2 avril					du 6 au 9 avril				Du 12 au 14		
Etapes	22	23	24	25	26	29	30	31	1	2	6	7	8	9	12	13	14
Réunion de lancement	X																
Jeux d'essais (préparation et remise aux éditeurs (1))	Préparation				X[1]								Réalisation				
Réception des propositions des éditeurs			X														
Contrat de maintenance (déterminer le contenu)																	
Engagements demandés aux éditeurs			Liste	+envoi											Réception de l'engagement	X	
Dépouiller les réponses de l'appel d'offre																	
Entretiens avec les éditeurs (premier)																	
Point groupe de sélection (1er, le 29/3 à 9H30)						X											
Synthèse 1 (grilles d'analyse des critères discriminants)																	
Point groupe de sélection (2er, le 2/4 à 9H30)										X							
Sélection des éditeurs de la liste courte										X							
Visites clients (annonce (2) et confirmation (3))			X[2]							X[3]	Visites						
Test de la hot line (appel de notre part)												Test HL					
Jeux d'essais (Réalisation)														Réalisation tests			
Entretiens avec les éditeurs (second)																	
Synthèse 2 (grilles d'analyse des jeux d'essais) **et finale**														Synthèse			Finale
Point groupe de sélection (3er, le 14/4 à 9H30)																	X
Notification																	X

Contact : overriele@noos.fr

②



La documentation d’un projet

Les papiers font de la résistance…

- **Un projet, c'est aussi une masse de papiers, documents, … rapidement ingérable**
- **Ces règles s'appliquent dans tous les cas pour gérer vos documents et fichiers :**
  - Traçabilité : créer un système de références avec une règle de :
    - « nommage » ; exemple : nom du fichier est le type de document (EDB pour expression des besoins ; CDC pour cahier des charges ; EdM : pour étude de marché…
    - Version : ajouter au nom la version ; exemple : 1.4
    - Date : ajouter au nom et à la version la date sous la forme « année_mois »
  - Classement :
    - Documents papiers : par pochette par sujet
    - Fichiers : par dossiers
    - → Adopter la même logique entre le classement papier et informatique
    - → Avoir une pochette et dossier pour les anciens fichiers à garder mais plus utilisés
  - Liste des archives : tenir un fichier Excel avec la liste des archives

③

Contact : overriele@noos.fr

Les papiers font…
Liste des archives
Réf. : T21

Exemple :

- **Le tenir sous Excel**
- **Faire un document simple**
- **Ne lister que les principaux dossiers et éviter de descendre à un niveau trop précis (comme la liste des documents)**

Dossier	Titre	Date	Version / détails et explications / fait, à faire	Statut	Source	Auteur	Type	où
Commercial	Contrat_xx	28/03/2008	Renouvellement contrat xx après 31/8/9 ??	vu	Société		Papier	Dossier
Commercial	Contrat_yy	13/10/1987	Contrat agent import export xx - Commission 6%	vu	Société		Papier	Dossier
Gestion	Salariés	17/12/2008	Liste des salariés - date d'entrée	vu	Société	Comptable	Papier	Dossier
Gestion	Salariés	17/12/2008	Journal de paye - salaire brut	vu	Société	Comptable	Papier	Dossier
Etude	CR des RDV	20/09/2009	CR des rendez-vous	En cours	OVE	OVE	Fichier et papier	Dossier

Contact : overriele@noos.fr



Gérer les imprévus

Un peu prêt vu et deux tu l'auras…(1/4)

- **Trois grandes exigeances dans un projet :**
  - ① la demande (ou périmètre fonctionnel)
  - ② les délais
  - ③ le budget
  - ⇨ Lorsqu'il y a un ajustement à faire sur un projet, les délais et le budget ne sont souvent pas négociables
    - Il est alors procédé à une réduction du périmètre fonctionnel
    - « nous avions décidé de faire cela, mais par manque de temps ou d'argent, nous ne le faisons pas »
- **Au début de projet, une analyse des risques potentiels**
  - Note sur les impacts, classe les risques par
    - types de risques : humain, coûts cachés, …
    - ordre d'importance

Contact : overriele@noos.fr

Les trois pôles (2/4)

Objectifs

Résultat
Conforme
aux besoins
exprimés

Coûts

Ressources :

- Ressources humaines
- Moyens matériels
- Suivi du budget

Temps

Planning :

- Conception
- Suivi

Disons « un imprévu vu est vaincu » (3/4)

- **Face à un imprévu, il faut :**
  - Constater le risque : sur la base d'éléments factuels
  - Qualifier, calculer l'impact :
    - En termes de coûts
    - De décalage du projet
    - De non adéquation de ce qui a été fait avec ce qui était attendu
  - Envisager des solutions et proposer un ajustement du projet
  - Faire valider l'ajustement du projet

⇨ **Les imprévus survenant sur le projet (risque accompli) sont suivis dans le Tableau de bord (L13)**

Analyse des risques…
(4/4)
Réf. : L09

Analyse des risques majeurs et freins au projet

Un risque se note selon une criticité qui est un niveaux d'impact (de très fort à faible) pondéré par un niveau de probabilité (forte à faible). Dans notre exemple, la criticité maximum est de 16.

Grille de cotation des Impacts	Niveaux
Impact très fort: susceptible d'annuler le projet	4
Impact fort: susceptible de retarder (+40%) et/ou dépasser le budget (+40%) et/ou d'annuler plusieurs des principaux objectifs	3
Impact Moyen : susceptible de retarder (+10%) et/ou dépasser le budget (+10%) et/ou d'annuler l'un des principaux objectifs	2
Impact faible : susceptible de retarder (-10%) et/ou dépasser le budget (-10%)	1

Niveaux	Probabilité de réalisation
4	Très forte
3	Forte
2	Moyenne
1	Faible

Ref.	Description du risque ou frein (fait, impact, probabilité)	Impact	Probabilité	Criticité	Actions entreprises (peut être aucune)
R1	Non recrutement d'un spécialiste de xxx avant le xxx - marché tendu	4	4	**16**	Contacter le cabinet xxx pour xxx
R2	Non livraison de xxx pour le xxx - Fournisseur a confirmer la date	2	1	**2**	NA
R3	Complexité des développements de la fonctionnalité xxx - peu d'information des développeurs	3	2	**6**	Monter une réunion avec xxx

Contact : overriele@noos.fr



La production

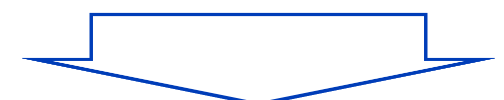
La production

- **Lorsque…**
  - Une production est à organiser
  - L'intervention de divers acteurs est à coordonner (équipes internes et sous-traitants)

- **Nécessité d'imager et de décrire dans un document**
  - Cet ensemble d'actions s'enchainant dans le temps et de manière logique : un processus
  - Procédure : document descriptif d'un processus

La production : les procédures

Ce n'est pas :	C'est :
• **la décision de faire (ou ne pas faire) quelque chose** • **l'explication du pourquoi l'on fait quelque chose** • **l'application d'une politique** • **le choix des conditions et des tarifs** • **un manuel d'utilisateur** • **le cas exceptionnel**	• **la description du comment faire quelque chose** • **l'identification des intervenants** • **l'identification des moyens/outils** • **l'identification des séquences** • **l'identification des délais** • **la norme**





Il n'est pas raisonnable de vouloir tout mettre dans une procédure

Contact : overriele@noos.fr

La production : les procédures et les tâches

Une tâche c'est une …

- **Unité temps : une tâche est composée d'actions exécutées en un seul laps de temps**
- **Unité de lieu : une tâche se déroule intégralement dans un seul lieu**
- **Unité de personne : une tâche est exécutée par une seule personne**
- **Indépendance : une tâche est indépendante de tout facteur externe (événements, décisions / accords autrui, autres tâches)**

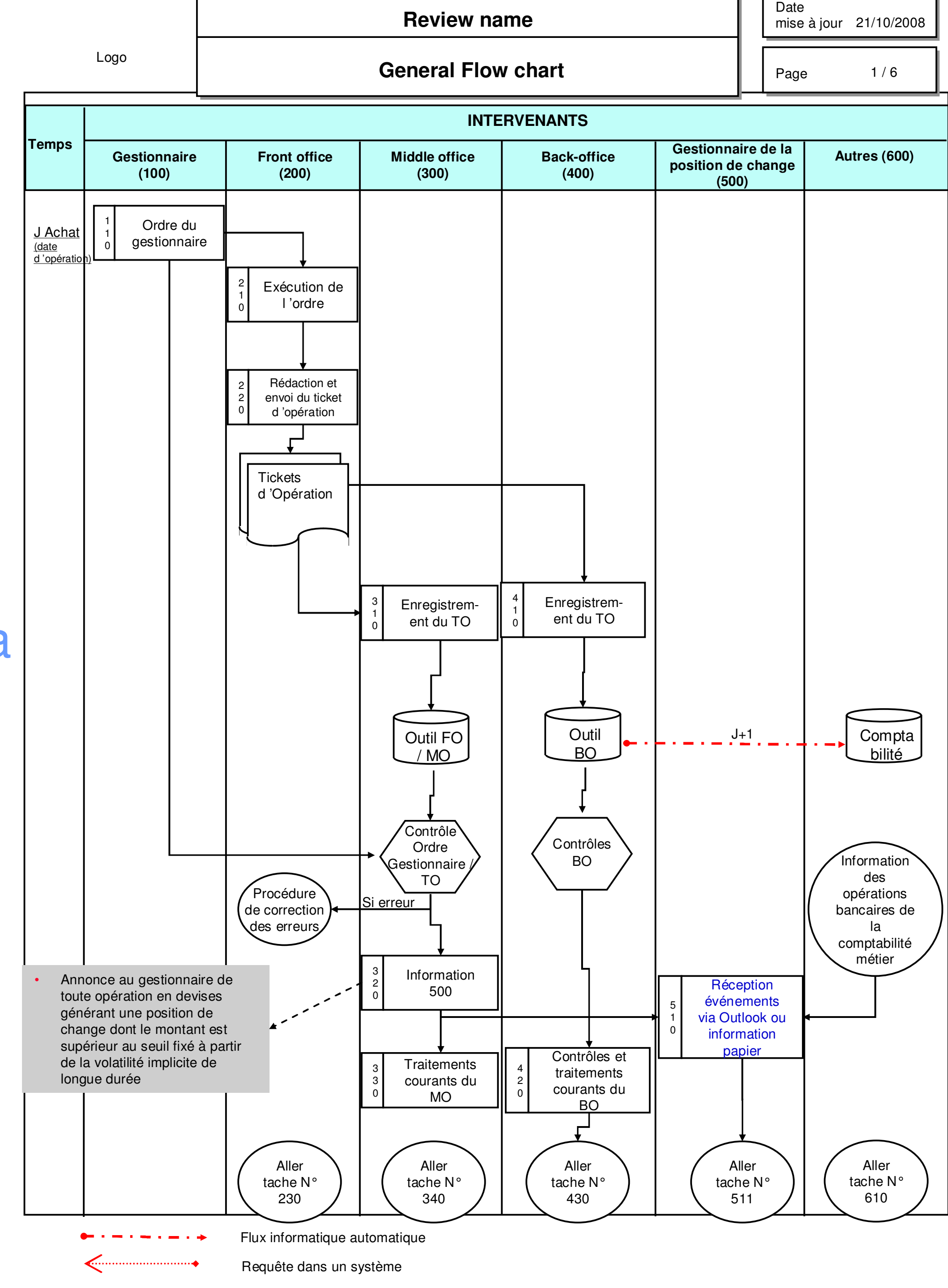
Contact : overriele@noos.fr

Une procédure

- Décrit comment faire quelque chose,
- Identifie des intervenants,
- Identifie des moyens/outils,
- Met en évidence des séquences,
- Donne des délais et la norme

Le flow chart illustre le circuit de l'information

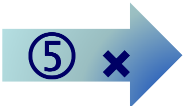
- Ci-contre un exemple de Flow chart



Faut-il faire tout cela pour une création d’entreprise ?

- **Activité de service : nécessité de chiffrer en temps, organiser les actes**
- **Activité de production : nécessité d’organiser au mieux le processus de production pour minimiser le BFR**

Lister les tâches et les organiser, à ne pas négliger





Pour le prochain cours…
Contacts
Références

Contacts et références et pour aller plus loin

- **Me contacter :**

Olivier Verrièle

overriele@noos.fr

06 80 28 79 14

Ils sont à la bibliothèque

- **Parmi les nombreux ouvrages existants sur la gestion de projet :**
  - « Kit de conduite de projet » de Hugues Marchat chez Editions d'organisation – avec un cd-rom contenant des documents types – 38€
  - « Manager un projet avec succès » de Lionel Bellenger chez ESF éditeur – 12,40€
  - « La Conduite de projets » de Thierry Hougror chez Dunod – 37€
  - « Gestion de projets » de Vincent Giard chez Economica (1991) - ISBN-10: 2717821686
  - « Management de projet : Fondamentaux-Méthodes-Outils » de Jean-Claude Corbel chez Editions d'organisation (2005) - ISBN-10: 2708134485
  - « Le grand guide du métier de consultant » de Yves André Perez chez Masima (2005) – ISBN-2-84001-418-1 – 29.80€
- **Beaucoup de sites Internet,** exemple : www.gestiondeprojet.net ou www.gestiondeprojet.com

Fin